

FORMACIÓN PROFESIONAL · SIMULACIÓN EMPRESARIAL · UNIDAD 10

Gestionar personas, tesorería y financiación

Una nómina por pagar, una mudanza el 12 de noviembre, 390 pedidos al mes de campaña y una semana en rojo: Aldara pide coste, caja y capacidad… y una alternativa.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Planificar el personal a partir de las tareas y la capacidad.
- Tramitar una incidencia de personal con la información mínima.
- Construir una previsión de tesorería por fechas.
- Comparar formas de cubrir un déficit con coste, acceso y riesgo.
- Conciliar banco y nómina.
- Decidir sobre la plantilla con efectos en coste, caja y capacidad.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Contratemos a alguien»

El **jueves 29 de octubre**, **Jacobo** prepara la primera nómina de **Teodoro**, el oficial administrativo de Nexo. Mientras revisa las cuotas, Teodoro le comenta que se muda y que el **jueves 12 de noviembre** pedirá el día: *«¿Qué papel te tengo que traer?»*.

El **viernes 30**, **Itziar** llega con una pila de pedidos: *«Para la campaña de noviembre y diciembre esperamos unos **390 pedidos al mes**. Teodoro no llega. Contratemos a alguien»*. **Tiago** no discute la cifra, pero enseña otra: en una semana tipo del plan, los pagos llegan antes que los cobros y la cuenta se queda en rojo, aunque el plan anual tenga beneficio.

Aldara corta la discusión: *«Una contratación cambia el coste, la caja y la capacidad a la vez. Traedme las tres cosas, y una alternativa»*.

❓ **Si una empresa tiene beneficio, ¿puede quedarse sin dinero en el banco? Pon un ejemplo.**

❓ **¿Qué datos necesitas para saber si hace falta contratar a alguien?**

❓ **¿Quién debe ver el justificante de la mudanza de Teodoro y quién solo necesita saber que el 12 no estará?**

❓ **Si el banco te presta 1.000 € y te cobra una comisión al firmar, ¿recibes 1.000 €?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

10.1 Plan de personal

10.2 Gestión de incidencias

10.3 Tesorería por fechas

10.4 Financiación del déficit

10.5 Control conjunto

Antes de contratar, cuenta las horas

Capacidad = horas útiles × 60 ÷ minutos por pedido

Capacidad mensual de Teodoro	120 h × 60 ÷ 20 min	**360 pedidos**
Demanda prevista de campaña	dato de Itziar	**390 pedidos**
Horas necesarias	390 × 20 ÷ 60	**130 h**
Déficit	130 − 120	**10 h al mes**

Teodoro dedica a gestionar pedidos (registro, documentos, avisos al cliente) unas 120 horas útiles al mes; el resto de su jornada lo ocupan tareas que no se pueden aplazar.

CLAVE

El déficit es de **10 horas al mes durante dos meses**, no de una persona.

Diez horas se cubren de varias maneras

ALTERNATIVA	QUÉ CUBRE	COSTE MENSUAL	RIESGO O LÍMITE
A. Horas extraordinarias de Teodoro (10 h a 15 €, pactadas)	10 h	197,10 €	Voluntarias; máximo legal anual; cansancio
B. Contrato por circunstancias de la producción, a tiempo parcial (20 h semanales; 800 € brutos con pagas prorrateadas)	≈ 86,7 h	1.066,80 €	Sobra capacidad; formación; selección
C. Mejorar el proceso: plantilla de pedido que baja a 18 minutos	Capacidad de 400 pedidos	Horas de preparación	Utilización del 97,50 %: sin margen ante imprevistos

A: 150 € + 31,40 % de cotización empresarial = 197,10 €. B: 800 € + 33,35 % de cuota empresarial (duración determinada) = 1.066,80 €. B exige una causa legal concretada en el contrato (ET, art. 15); si la campaña se repite cada año, la ley prevé el fijo-discontinuo (art. 16).

CLAVE

Compara cada alternativa con **lo que cubre, lo que cuesta y su límite**.

10.1 · LA NORMA DICE

Horas extraordinarias: pagadas, limitadas y voluntarias

⚖️

*Se abonan en la cuantía fijada por convenio o contrato, que **nunca puede ser inferior al valor de la hora ordinaria**, o se compensan con descanso (art. 35.1). No pueden superar **ochenta al año**, sin contar las compensadas con descanso en los cuatro meses siguientes (art. 35.2), y son **voluntarias**, salvo pacto en convenio o contrato individual (art. 35.4).*

Estatuto de los Trabajadores, art. 35 · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Nexo, como empleadora: paga o compensa las horas, respeta el límite anual y no las impone sin pacto.

NO OBLIGA A…

No obliga a Teodoro a aceptarlas si no hay pacto en convenio o contrato.

CLAVE

La alternativa A depende de que **Teodoro acepte** y de no pasar de 80 horas al año.

Coste ya presupuestado frente a coste añadido



Ya está en el plan anual

Coste empresarial de Teodoro: **2.378,70 € al mes**. Coste de la dirección: **1.500 € al mes**. Coste empresarial = salario bruto + cotizaciones a cargo de la empresa.

VS



Un apoyo nuevo

Es un coste **añadido y temporal**: 197,10 € (A) o 1.066,80 € (B) al mes durante la campaña. No sustituye ninguno de los dos costes anteriores.

CLAVE

Planifica el personal con horas y capacidad, no con sensaciones. **Un déficit de 10 horas no siempre se resuelve con una persona más.**

Un día por traslado de domicilio



«La persona trabajadora, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente: [...] c) Un día por traslado del domicilio habitual.»

Estatuto de los Trabajadores, art. 37.3.c · el convenio aplicable puede mejorarlo · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Teodoro avisa y justifica; Nexo concede el permiso

RETRIBUIDO

del jueves 12 de noviembre.

NO OBLIGA A…

No obliga a descontar salario ni a recuperar el día.

CLAVE

Permiso retribuido de un día: **efecto en nómina, ninguno**.

Lo personal, al expediente; al equipo, lo necesario

EXPEDIENTE PERSONAL (ACCESO: JACOBO Y ALDARA)	COMUNICACIÓN OPERATIVA (EQUIPO)
Solicitud de Teodoro con fecha y motivo	«Teodoro no estará el jueves 12/11»
Justificante del traslado (lo aporta él; acceso restringido)	«Facturación: Jacobo. Pedidos urgentes: Nayara»
Tipo de permiso: retribuido, un día (ET, art. 37.3.c)	«Pedidos del 12 que puedan esperar: el 13»
Efecto en nómina: ninguno	—
Efecto en capacidad: 8 h ≈ 24 pedidos	—

Jacobo tramita la incidencia con la plantilla R15. El equipo no necesita la dirección nueva de Teodoro ni su justificante: solo quién cubre cada tarea.

CLAVE

Tramita la incidencia con **solicitud, soporte, efecto y responsable**; comunica al equipo solo lo necesario.

Sin coste en nómina, pero con efecto en capacidad

8 h
horas de Teodoro que faltan el 12/11

≈ 24
pedidos menos ese día, en plena campaña

112 h
capacidad de noviembre (antes, 120 h)

0 €
efecto en nómina: permiso retribuido

Con 390 pedidos a 20 minutos (130 h), el déficit de noviembre pasa de 10 a 18 horas.

CLAVE
El plan de personal de noviembre **debe contar la incidencia**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Teodoro avisa de que el 12/11 se muda. ¿Qué recibe el equipo de Nexo?

A Una copia del justificante para que sepan que es un permiso legal

B Solo quién cubre cada tarea y qué pedidos pasan al día 13

C La dirección nueva de Teodoro, por si hay que enviarle algo

✔ El justificante y la solicitud van al expediente personal, con acceso de Jacobo y Aldara. Al equipo le llega lo que necesita para organizarse: separar ambas cosas protege los datos personales.

Un mes con beneficio puede tener un día sin dinero



Previsión de tesorería

Calendario de **cobros** (entradas) y **pagos** (salidas) con el **saldo acumulado** después de cada movimiento.



No es la cuenta de resultados

Una venta es ingreso cuando se entregan los bienes (en Nexo, el día de la factura), pero entra en caja cuando el cliente paga.



Saldo mínimo de seguridad

Colchón que la empresa decide no bajar nunca; avisa antes de quedarse en rojo.

CLAVE

La tesorería se prevé por fechas. **Un cobro futuro no paga una factura de hoy.**

Saldo después de cada movimiento

FECHA	MOVIMIENTO	COBRO	PAGO	SALDO
01/10	Saldo de apertura			15.000,00 €
01/10	Préstamo recibido (FIN-01)	3.000,00 €		18.000,00 €
07/10	Mitad de la compra a Proveedor Norte (B-01)		2.722,50 €	**15.277,50 €**
15/10	Cobro de Taller Brezo (B-02)	8.107,00 €		23.384,50 €
19/10	Mitad de V-001, Estudio Roble (B-03)	3.430,35 €		26.814,85 €
23/10	Alquiler, neto de retención (G-001)		816,00 €	25.998,85 €
26/10	Servicio externo (G-002)		242,00 €	25.756,85 €
29/10	Líquido de la nómina de Teodoro (B-04)		1.503,00 €	24.253,85 €
30/10	Comisión bancaria (B-05)		15,00 €	24.238,85 €

CLAVE

Tras el préstamo, el saldo más bajo de octubre fue de **15.277,50 € (7 de octubre)**.

Lo que octubre deja para después

04/11

Proveedor Norte

Resto de la compra: **−2.722,50 €**.

06/11

Estudio Roble

Resto tras la devolución: **+3.049,20 €**.

≤ 30/11

Seguridad Social

Cuotas de octubre: **−695,70 €**.

31/12

Préstamo FIN-01

3.000 € + 45 € de intereses (6 %): **−3.045,00 €**.

1–20/01

Retenciones

Nómina 180 € + alquiler 152 €: **−332,00 €**.

CLAVE

Partiendo de 24.238,85 € y sin añadir nada más, queda **20.492,85 €** tras el 20/01/2027. Faltan los pagos recurrentes y las ventas de campaña: son **hipótesis**, no certezas.

Un déficit de fechas, no de rentabilidad

Ejercicio aislado de Tiago (no es octubre): saldo inicial 1.500 €.

SEMANA	COBROS	PAGOS	SALDO FINAL
1	3.000,00 €	5.500,00 €	**−1.000,00 €**
2	4.000,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €

1.500 + 3.000 − 5.500 = −1.000 €; −1.000 + 4.000 − 2.000 = +1.000 €.

CLAVE

Es un **déficit temporal**: el problema no es de rentabilidad, sino de fechas.

Cubrir un déficit cuesta dinero, tiempo o confianza

ALTERNATIVA	COSTE	ACCESO	RIESGO
Aplazar un pago con el proveedor	Ninguno explícito	Depende de que acepte por escrito	Que no acepte; deteriorar la relación
Anticipar un cobro con descuento al cliente	El descuento	Depende del cliente	Reduce el margen
Línea de crédito	Interés + comisión	Requiere aprobación previa del banco	Comisión al inicio; devolución al vencimiento
Aplazar o reducir un gasto	Puede afectar al servicio	Interno	Que el gasto sea imprescindible

CLAVE

Nada es automático: el aplazamiento necesita **conformidad por escrito** y la línea de crédito **se pide antes de necesitarla**.

1.000 € a 30 días no son 1.000 € en la cuenta

Interés = 1.000 × 0,08 × 30 ÷ 360 = 6,67 €

Comisión de apertura	al disponer	**50,00 €**
Coste total	6,67 + 50	**56,67 €**
Dinero recibido si la comisión se cobra al disponer	1.000 − 50	**950,00 €**
Saldo de la semana 1	−1.000 + 950	**−50,00 €**

Año comercial de 360 días. Para dejar la semana 1 en 0 € hay que disponer al menos 1.050 €; con un colchón de 250 €, 1.300 €.

CLAVE

Financiar exactamente el déficit no basta si la comisión se cobra al inicio.

La nómina de octubre de Teodoro

Grupo 5, indefinido, jornada completa, oficina. Salario base 1.500 € + prorrata de pagas 300 € = base 1.800 €.

CONCEPTO	TRABAJADOR	EMPRESA
Contingencias comunes	4,70 % = 84,60 €	23,60 % = 424,80 €
Desempleo (indefinido)	1,55 % = 27,90 €	5,50 % = 99,00 €
Formación profesional	0,10 % = 1,80 €	0,60 % = 10,80 €
Mecanismo de equidad intergeneracional	0,15 % = 2,70 €	0,75 % = 13,50 €
FOGASA	—	0,20 % = 3,60 €
Accidentes de trabajo (oficina)	—	1,50 % = 27,00 €
Total cuotas	**117,00 €**	**578,70 €**

IRPF del 10 % (dato del supuesto): 180 €. Líquido = 1.800 − 117 − 180 = **1.503 €**. Coste para Nexo = 1.800 + 578,70 = **2.378,70 €**.

CLAVE

Bruto, líquido y coste empresarial son **tres cifras distintas**.

Bases y tipos de 2026

⚖️

*Para 2026, la base mínima de cotización del grupo 5 (oficiales administrativos) es **1.424,40 €** al mes y la máxima, **5.101,20 €**; los tipos de la tabla son los de la Orden PJC/297/2026, de 30 de marzo (arts. 3, 4, 16 y 33), y el 1,50 % de oficina, el de la tarifa de primas de la Ley General de la Seguridad Social (disp. adicional 61.ª).*

Orden PJC/297/2026 y LGSS, disp. adicional 61.ª · consulta la orden del año en que trabajes

SUJETO OBLIGADO

Nexo, que calcula, retiene e ingresa las cuotas del trabajador y las suyas.

NO OBLIGA A…

No permite cotizar por debajo de la base mínima ni por encima de la máxima: la base de Teodoro (1.800 €) está entre ambas.

CLAVE

Comprueba bases, tipos y retención **con la fuente del año**.

Un coste de 2.378,70 €, tres pagos en tres fechas

En octubre, del banco solo salen 1.503 €.



Líquido · 29/10/2026

1.503,00 € · nómina N-001 y extracto (B-04).



Seguridad Social · hasta el 30/11/2026

695,70 € (117 + 578,70) · liquidación de cuotas.



Retención IRPF · 1–20/01/2027

180,00 € · declaración trimestral.

CLAVE

El 30/10, registro 24.253,85 € y extracto 24.238,85 €: la diferencia de 15 € es la comisión B-05, y se registra **con el justificante del banco**. Sin soporte, una diferencia no se «ajusta».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Tiago cubre una semana en rojo



Tiago presenta a Aldara dos alternativas

Semana tipo del plan (ejercicio aislado de 10.4): saldo inicial 1.500 €; semana 1, cobros 3.000 € y pagos 5.500 €; semana 2, cobros 4.000 € y pagos 2.000 €. Caso ficticio.

1. **Problema exacto.** Sin financiación, semana 1 en −1.000 € y semana 2 en +1.000 €: un desfase de fechas de una semana, no una pérdida.

2. **Coste del crédito.** 1.000 € a 30 días al 8 %: 6,67 € de interés al vencimiento y 50 € de comisión al disponer (56,67 €). Con la comisión al inicio, la semana 1 queda en −50 €: hay que disponer al menos 1.050 € y, con un colchón de 250 €, **1.300 €** (interés 8,67 €).

3. **Negociación.** Aplazar a la semana 2 un pago de **1.200 €** de la semana 1, con la conformidad escrita de Proveedor Norte. Sin coste explícito. Saldos: semana 1, +200 €; semana 2, +1.000 €.

4. **Vencimiento.** El crédito vence a los 30 días: Nexo devolverá **1.308,67 €** en la semana 5. Con dos semanas de datos no se sabe si podrá: hay que proyectar las semanas 3, 4 y 5.

5. **Decisión.** Pedir primero el aplazamiento por escrito; si el proveedor no acepta antes del miércoles de la semana 1, disponer 1.300 € de la línea de crédito ya aprobada, con proyección hasta el vencimiento antes de disponer.

✔ **Con el crédito de 1.300 €: semana 1, 250 €; semana 2, 2.250 €. Con el pago aplazado: 200 € y 1.000 €. La mejor alternativa no es la más barata, sino la que cubre el déficit en su fecha y se puede devolver.**

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En la nómina de octubre, ¿cuánto le cuesta Teodoro a Nexo y cuánto sale del banco el 29/10?

A Cuesta 1.800 € y salen 1.800 €

B Cuesta 1.503 € y salen 1.503 €

C Cuesta 2.378,70 € y salen 1.503 €

✔ Coste empresarial = 1.800 + 578,70 = 2.378,70 €. El 29/10 solo sale el líquido (1.503 €); las cuotas (695,70 €) se ingresan hasta el 30/11 y la retención (180 €), entre el 1 y el 20 de enero.

REPASO

Ideas clave

- Capacidad = horas útiles × 60 ÷ minutos por pedido: con 120 h y 20 minutos, 360 pedidos; para 390 faltan 10 horas al mes.
- Un déficit de 10 horas no siempre se resuelve con una persona más: horas extraordinarias (197,10 €), contrato parcial (1.066,80 €) o mejora del proceso (400 pedidos al 97,50 %).
- Las horas extraordinarias se pagan al menos como la ordinaria, no pasan de 80 al año y son voluntarias salvo pacto (ET, art. 35).
- El traslado de domicilio da derecho a un día retribuido con aviso y justificación (ET, art. 37.3.c): sin efecto en nómina, pero con 8 h menos de capacidad.
- La incidencia se tramita con expediente de acceso restringido y una comunicación al equipo con solo lo necesario.
- La tesorería se prevé por fechas, con saldo acumulado y un saldo mínimo; un cobro futuro no es dinero disponible hoy.
- Cubrir un déficit se compara por coste, fecha, acceso, riesgo y vencimiento; aplazar un pago exige conformidad por escrito.
- 1.000 € a 30 días al 8 % cuestan 6,67 € de interés más 50 € de comisión; si la comisión se cobra al disponer, hacen falta al menos 1.050 €.
- Coste de Teodoro: 2.378,70 €; líquido 1.503 € el 29/10, cuotas 695,70 € hasta el 30/11 y retención 180 € en enero.
- Conciliar es comparar cada importe con su documento y su fecha: la diferencia de 15 € se registra con el justificante del banco.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**